

کنکاشی در نیازسنجی آموزش های عمومی سرمایه انسانی شهرداری ها

(مورد مطالعه : شهرداری مشهد)

نویسندگان :

سلمان آل حسن^۱ - رئیس گروه آموزش و توانمندسازی شهرداری مشهد

سید مهدی عمادیان^۲ - مسئول امور آموزشهای تخصصی

زهره شاه محمدی^{۳*} - کارشناس اداره آموزش

مهدی مروی مهاجر^۴ - مسئول امور آموزش های عمومی و پایه

نرگس مختارزاده سلیمانی^۵ - کارشناس برنامه ریزی آموزشی

چکیده

با توجه به اهمیت نقش شهرداری ها در مدیریت شهری و دستیابی هرچه بهتر به انجام رسالت اصلی خود یعنی بهبود ارائه خدمات به شهروندان و تسهیلات برتر در شهر، توجه به امر آموزش جهت کارکنان شهرداری اهمیت زیادی خواهد داشت. یکی از موارد مهم در این راستا توجه به نیازهای آموزشی پرسنل می باشد. بدین جهت نیازسنجی آموزشی پرسنل به منظور شناسایی نیازهای واقعی آموزشی اهمیت بسزائی خواهد داشت. پژوهش حاضر با هدف نیازسنجی در حوزه آموزش های عمومی کارکنان شهرداری مشهد صورت گرفته که مطالعه حاضر از نوع کاربردی و به روش پیمایشی انجام شده است. در این پژوهش ابتدا با فن دلفی محورهای مورد نیاز شناسایی و سپس توسط مدیران رتبه بندی شده اند، همچنین براساس محورها عناوین دوره ها استخراج گردید و پس از اطلاع رسانی گسترده ی محورها و دوره های آموزشی مرتبط با آن ها، مواردی که از طرف سرمایه های انسانی شهرداری مورد استقبال قرار گرفته اند، شناسایی گردید. بررسی نتایج نشان داد که در برخی از محورها رتبه بدست آمده توسط مدیران و کارکنان متفاوت است.

واژگان کلیدی : رتبه بندی، نیازسنجی، آموزش های عمومی، توانمندسازی، شهرداری مشهد

^۱ alehasan-s@mashhad.ir

^۲ Emadian-Ma@mashhad.ir

^۳ shahmohamadi-z@mashhad.ir

^۴ Marvi@mashhad.ir

^۵ mokhtarzadeh-n@mashhad.ir

در دنیای کنونی منابع انسانی توانمند و مولد مهم ترین منبع هر سازمانی محسوب می شود. سازمان ها ناگزیرند شیوه هایی را برای انطباق با تغییرات محیط بیرونی و اقتضائات جدید اتخاذ کننده تا ارتقا کیفی سطح دانش، مهارت و توانمند پرسنل حفظ گردد. در صورتی که کیفیت عملکرد آن ها تامین و حفظ گردد، می توان از خدمات دهی مناسب اطمینان حاصل کرد. با توسعه و پیشرفت علمی و فنی و اجرایی، نیازهای کارکنان پیچیده تر می شود، لذا برای سازگاری و کنار آمدن با تغییرات جدید محیط و فضای سازمانی و همچنین افزایش مهارت های افراد، نیازمند آموزش و توانمند سازی هستند. آموزش یک راه رسمی برای بروز کردن کارمندان سازمان برای کسب مهارت و توانایی لازم مربوط به شغل مورد تصدی است (خدایاری، حسینی نسب و یاری، ۱۳۹۳). آموزش، اشاره به رویکردی سیستماتیک به منظور یادگیری و توسعه برای ارتقا اثربخشی فردی، گروهی و سازمانی دارد (آگیواینس و کارایگر، ۲۰۰۹).

توانمند سازی افراد مجموعه ای از فعالیت های منظم و برنامه ریزی شده ای است با هدف ارتقای سطح دانش، نگرش و عملکرد در حیطه های مختلف اجرایی، آموزشی و پژوهشی که آن ها را برای ایفای نقش های مختلف آماده می کند. از این رو اولین مرحله در توانمند سازی و توسعه منابع انسانی تعیین نیازهای آموزشی آن هاست، نیازسنجی در واقع سنگ زیرین ساختمان آموزش است که هر چه مستحکم تر و زیربنایی تر باشد، روستا ساخت آن محکم تر و آسیب ناپذیر تر خواهد بود (نظامی، رحمتی و حبیبی، ۱۳۹۴). طراحی و برنامه ریزی برای شناسایی استراتژی های مختلفی برای شناخت نیازهای آموزشی کارکنان، در فرایند نیازسنجی حائز اهمیت است. اولین گام در در استراتژی آموزشی، نیازسنجی است. اگر این گام به خوبی، به درستی و به موقع انجام شود، اجرای فرایند توسعه آموزشی راحت تر و موثر تر خواهد بود (گرت، ۲۰۰۴). سازمان ها برای رقابت با اقتصاد جهانی تلاش می کنند تا خود را براساس مهارت ها، دانش و ایجاد انگیزش در کارکنان با دیگر آن متمایز سازند. انجام نیازسنجی از سرمایه های سازمان حمایت می کند و این اطمینان را به وجود می آورد که منابعی را که برای آموزش کنار گذاشته تحت حفاظت هستند و فقط برای اهداف خاص استفاده می شوند. سالانه مبالغ بالایی براین اساس در جهت ایجاد این تمایزات از طریق آموزش هزینه می شود.

به جهت اهمیت منابع انسانی در سازمان و نقشی که در رشد سازمانی دارد از طریق تاثیرگذاری بر اثربخشی و کارایی سازمان و افزایش بهره وری به منظور پاسخگویی به نیازهای نیروی کار در بازار رقابتی امروز، توجه به آموزش و توانمند سازی ضرورت یافته است. در اقتصاد دانش محور، سرمایه انسانی ممکن است مهم ترین منبع، همه شرکت ها و موسسات باشد (هیت و دانن، ۲۰۰۰)، مدیران ارشد از نقش آموزش در حفظ منابع سازمان آگاهند. کارکنان نیز می دانند که فرصت های آموزشی آن ها در رشد و پیشرفت دوره کاری شان یاری می دهد (جونی، ۱۳۸۰) هر کارمندی در بدو خدمت خود نیاز به آموزشهای خاص آن حرفه دارد، در غیر اینصورت، مرتکب اشتباهات اساسی می شود که در صورت آموزش، آن اشتباهات، حذف میشوند (گوویل و یوشا، ۲۰۱۴).

سنجش نیازهای آموزشی به طور اساسی برای اجرای آموزش و توسعه در سطوح مختلف سازمانی ضروری است و می تواند به عنوان ابزار اصلی و فرایند قدرتمندی از آموزش برای کمک به کارکنان، گروه ها و تمام سازمان برای کسب موفقیت

باشد) ماچیشام، خلیه، نزل و هیوساین، ۲۰۱۸). همچنین این فرایند می تواند برای سازمان گران و هزینه بر نیز باشد از این رو تعریف درست نیازهای آموزشی و برنامه ریزی برای آن به درستی مهم است. براساس مدلها و الگوهایی که از آموزش ارائه شده است، نیازسنجی اولین قدم، فرایند آموزش می باشد. به عنوان نمونه، ابطحی جایگاه نیازسنجی در فرایند آموزش را شامل مراحل تعیین نیازهای آموزشی، تدوین برنامه های آموزشی، اجرای برنامه و ارزشیابی نیازسنجی و برآن اساس، تدوین هدفهای می داند(ابطحی، ۱۳۸۳)

بنابراین در این پژوهش برآن شدیم تا با نگاهی متفاوت نسبت به رویه های فعلی در سازمان ها برای سنجش نیازهای آموزشی مهارت های عمومی کارکنان به بررسی عمیق بپردازیم. همچنین به این مساله پرداخته شود که محورهای مورد نیاز جهت ارائه برنامه های آموزشی مهارت های عمومی کارکنان در شهرداری مشهد کدامند و هر محور در چه اولویتی قرار دارد؟ آیا بین اولویت بندی ارائه شده توسط مدیران و خبرگان با اولویت پرسنل در انتخاب عناوین دوره تعریف شده ذیل هر محور همسویی وجود دارد؟ اولویت پرسنل در انتخاب محورها به چه شکل است؟ لذا در جهت پاسخ به این سوالات پژوهشی گسترده در سطح سازمان شهرداری مشهد صورت گرفت که اهم نتایج آن در این مقاله ارائه می گردد.

دلایل و ضرورت آموزش و نیاز سنجی آموزشی

سیستم های نوین مدیریت، از آموزش به عنوان مولفه اساسی بقاء، به روز ماندن و توسعه سازمان ها یاد می کنند. آموزش و بهسازی کارکنان موضوع بسیار مهم و استراتژیک برای سازمان ها محسوب می شود و به مثابه ابزاری به حساب می آید که از طریق آن، سازمان ها گستره ای را تعیین می کنند که در آن دارایی انسانی سازمان ها سرمایه ای پایدار تلقی می شوند (عباسپور، ۱۳۸۴). از آموزش سازمانی به گونه ای که منسجم و نظام مند در سازمان ها و شرکت ها بزرگ صنعتی و خدماتی به اجرا در می آید، تعاریف متعددی به عمل آمده است در این قسمت به ارائه تعداد محدودی از تعاریف اکتفا می کنیم. آموزش سازمانی عبارت است از کلیه تلاش ها و فعالیت هایی که موجب ارتقاء سطح دانش و آگاهی و مهارت های حرفه ای، شغلی و ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان شده و آن ها را آماده انجام وظایف و مسئولیت های شغلی خود می نماید(سعادت، ۱۳۷۵).

مفهوم شناسی نیاز

نیاز یک مفهوم عام و فراگیر است که با توجه به دیدگاه نیاز، تعریف های متفاوتی از نیازسنجی به عمل می آید. اهمیت دیدگاه آن، در تعریف این واژه بدان جهت است که چگونگی تعریف آن مبنایی برای شناسایی، تعریف، اولویت بندی نیازها و طراحی برنامه آموزشی برای رفع آن ها قرار می گیرد(فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳). در فرهنگ معین نیاز به معنی حاجت و احتیاج معنی شده است(معین، ۱۳۷۵). به طور کلی نیاز به معنی خواسته است که در یک زمینه خاص برای گروهی معین وجود دارد که در صورت رفع یا تحقق موجب ارضاء خواسته آن گروه می شود. (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳)

الف) نیاز به عنوان خواسته و نظرات افراد: به خواست یا ترجیحات افراد اشاره دارد.

ب) نیاز به عنوان نقص یا مشکل: وجود نوعی نقص یا مشکل یا مساله را مطرح می کند.

ج) نیاز به عنوان فقدان یا ضرورت چیزی: چیزها یا وضعیت ها و ... که ضروری یا مفید هستند.

د) نیاز به عنوان فاصله یا شکاف: موقعیت واقعی با موقعیت مطلوب فاصله دارد.

گرت روش های نیاز سنجی رسمی را که اغلب مورد استفاده قرار می گیرد را شامل تکنیک ها، منابع مهم، تحلیل شکاف، مهارت ها و دانش عملی، مشاهده و خودسنجی فهرست می کند. اگرچه در ادبیات منابع انسانی روش های متعددی برای روش های نیازسنجی رسمی ذکر شده است، اما معمولاً برد وسیعی از روش های رسمی و غیر رسمی در تشخیص نیازهای آموزشی به کار می رود.

ارزیابی نیازها مشخص می کند که "چرا"، "چگونه" و "توسط چه کسی" باید آموزش ها صورت گیرد. آرمسترانگ (۲۰۱۲)، بیان می کند که نیازهای آموزشی کارکنان کدامند: "فرایند مدیریتی پیوسته برای تولید و تحلیل اطلاعات درباره عملکرد در سازمان برای تصمیم گیری و اطلاع بهتر از تصمیمات درباره زمان و مکان استفاده از آموزش". در واقع آموزش زمانی معنا پیدا می کند که بین دانش و مهارت، برای اجرای وظایف و عملکرد وظیفه ای رضایت بخش، شکاف وجود داشته باشد (موما، ایراو و اوموندی، ۲۰۱۴).

نیازسنجی

نیازسنجی اولین گام برنامه آموزش و توسعه بوده و به عنوان مبنایی جهت تعیین اهداف آموزشی، انتخاب و طراحی برنامه های آموزشی، اجرای برنامه ها و ارزشیابی آموزشهای ارائه شده محسوب می شود (میلر و اویسیسکی، ۲۰۰۲)

نیازسنجی، فرایند جمع آوری و تحلیل اطلاعات است که به شناسایی نیازهای افراد، گروهها، مؤسسات، جامعه محلی و جامعه به طور کلی منجر می شود. آدام اسمیت بیان می کند "نقش افراد به آموزشی که به دست می یابند وابسته است" (دنبی، ۲۰۱۰).

اگر بخواهیم تعریف جامع و کامل نیازسنجی این است: نیازسنجی فرایند رسمی شناسایی نیاز و قرار دادن این نیازها به ترتیب اولویت براساس هزینه رفع نیاز و در مقابل هزینه نادیده گرفتن آن و انتخاب مهمترین نیاز برای کاهش یا حذف آن نیاز است (سوارز، ۱۹۹۱). نیازسنجی تعیین کننده این است که چه کسی باید آموزش ببیند و آموزش شامل چه موارد باشد (استوات و براون، ۲۰۰۹) نیاز سنجی آموزشی، "فرایند رسمی تعیین نیازها به عنوان شکاف بین نتایج فعلی و مطلوب؛ اولویت بندی آن نیازها بر مبنای هزینه رفع نیازها در مقابل هزینه عدم رفع آن ها؛ همچنین انتخاب بهترین نیازها برای کاهش یا حذف" (کافمن، پالت، چوات کینز و لیگ، ۲۰۰۰). سه حوزه اصلی نیاز سنجی، عبارتند از تحلیل سازمان، تحلیل شغل و تحلیل فرد (میلر و اویسیسکی، ۲۰۰۲)

به طور کلی نیازهای کارکنان در یک سازمان از منابع متعددی سرچشمه می گیرد، عمده ترین این منابع عبارتند از: سازمان و فرآیندهای آن، جامعه و محیط بیرونی سازمان، کارکنان و اعضای سازمان. نیازهای آموزشی که منشاء سازمانی دارند از دسته از نیازها هستند که کارکنان را برای انجام وظایف شغلی، نهادینه شدن فرهنگ سازمانی، انطباق با شغل، انعطاف پذیری در برابر تغییرات، ارتقاء انگیزه شغلی، آشنایی با قوانین و مقررات جدید شغلی و رویه های انجام وظایف و

غیره آماده می سازد. در نیازسنجی آموزشی سه سطح برای بررسی و تحلیل مطرح است که عبارتند از: سطح سازمانی، سطح وظیفه ای، سطح فردی. تمام این سطوح با یکدیگر مرتبط است و نیازهای آموزشی در تمام سطوح باید تعریف شود. در ادبیات نیازسنجی آموزشی مدل ها و الگوهای متعددی در طراحی و تبیین فرآیند نیازسنجی آموزشی استفاده شده است، استفاده از الگوی مناسب در فرآیند نیازسنجی حائز اهمیت است، یک الگوی مناسب باید هدف، قلمرو، روش ها و رویه های اجرایی، همکاران و سایر ابعاد لازم جهت انجام یک برنامه نیازسنجی آموزشی را مشخص نماید. مدل های مختلف براساس شرایط و ضوابطی یک الگوی مناسب، باید هدف، قلمرو روش های اجرایی و سایر ابعاد لازم جهت انجام یک پروژه نیازسنجی را مشخص سازد (ویت کین، ۲۰۰۳) طرح ریزی و اجرای پروژه های نیازسنجی آموزشی در هر سطحی مستلزم پیروی از الگوی عملی مشخصی است. انتخاب، طراحی و تدوین الگوی نیازسنجی می تواند باعث تسهیل و افزایش دقت و اعتبار فرآیند نیازسنجی گردد. تعداد زیادی از الگوها مورد استفاده برنامه ریزان قرار می گیرد. که هیچ کدام بر دیگری ارجحیت ندارد بر اساس مفهوم می توان آنها را در چهار طبقه کلی تقسیم بندی نمود:

۱- الگوهای هدف - محور: که اساس کار آنها فرآیند تعیین اهداف، شناسایی وضع موجود، مقایسه و سرانجام تعیین اولویت ها برای عمل می باشد. الگوی استقرائی کافمن، قیاسی کافمن و پیشنهادی کلاین نمونه ای از این الگوها هستند.

۲- الگوهای توافق محور: که با هدف ایجاد توافق بین نظرات و ایده های گوناگون به کار می روند. تکنیک دلفی، تل استار و مدل سه بعدی نمونه ای از این الگوها هستند.

۳- الگوهای مسئله - محور: به منظور شناخت مسائل و مشکلات موجود مورد استفاده قرار می گیرند. تکنیک درخت خطا، رویداد حساس، آزمون وظایف کلیدی و تجزیه و تحلیل شغل نمونه ای از این الگوها هستند.

۴- الگوهای ترکیبی: مانند الگوی نیازسنجی موسسه - محور، الگوی ناتو و طرح جامع نیازسنجی نمونه ای از این الگوها هستند.

وودال و وینستنتلی (۱۹۹۸) در کتاب خود تحت عنوان "مدیریت بهسازی" فرآیندی را جهت تعیین نیازهای بهسازی مدیران مینا قرار داده اند. هدف مدیران، شناسایی نیازهای بهسازی تناسب با نوع کار و نقشی دارند است، این الگو شایستگی نقش های مدیران را در ارتباط با یکدیگر در می نظر می آورد و مبنای تعیین نیازهای بهسازی داند. در این پژوهش از مدل وودال وینستنتلی استفاده شده است. مهم ترین الزامات در این مدل عبارتند از: بررسی الزامات برون سازمانی، بررسی الزامات درون سازمانی و تعیین محدوده ی نیازسنجی آموزشی، کسب حمایت مدیران ارشد، جلب مشارکت کارکنان، مطالعه ی اسناد و مدارک موجود سازمان، تحلیل معرفت، مهارت، توانایی و تعیین نیازهای آموزشی و اولویت بندی نیازهای آموزشی.

آموزش

امروزه آموزش به عنوان ابزار رقابتی است که در سطح فردی جهت توانمندسازی کارکنان، در سطح سازمانی برای توسعه سازمانی و در سطح ملی به منظور افزایش بهره‌وری مورد استفاده قرار می‌گیرد. که با هدف ارتقاء سطح دانش، مهارت و نگرش افراد مورد توجه سازمان‌ها قرار دارد.

آموزش یکی از کارکردهای مهم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی است، آموزش از دیدگاه ارمسترانگ (۲۰۰۶) آموزش، استفاده نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده از فعالیت‌های آموزشی مقرر به منظور ارتقای یادگیری است. این رویکرد در عبارت آموزش یادگیری محور خلاصه می‌شود و یکی از چندین اقدامی است که سازمان می‌تواند نسبت به ارتقای یادگیری در پیش گیرد (ارمسترانگ، ۲۰۱۰). براساس نظر بارتلت (۲۰۰۱)، سازمان‌ها فضایی را ایجاد کنند که در آن آموزش توسط کارکنان ارزشمند و حمایت شده برای ایجاد نتایج تعهد و کاهش ترک خدمت درک شود. آدام اسمیت بیان می‌کند "نقش افراد به آموزشی که به دست می‌یابند وابسته است" (دنی، ۲۰۱۰) آموزش فرایندی است که طی آن، فرد مهارت‌های مورد نیاز انجام دادن یک عمل یا وظیفه شغلی را به دست آورده است یا این مهارت‌ها در او بیشتر می‌شود. در طی فرآیند آموزش، موجباتی فراهم می‌شود تا تجربه‌های یادگیری به وقوع بپیوندد و به این ترتیب می‌تواند در ارتباط با سینگر (۱۹۹۰)، نیز درباره آموزش می‌گوید: آموزش، آسان‌کننده فراگیری دانش‌های سینگر جدید، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که مستلزم بهبود اجرای شغل است. آموزش فعالیتی است که در خدمت پرورش و کارآموزی قرار دارد. آموزش ابزار پرورش و کارآموزی است. علاوه بر این آموزش عبارت است از هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح‌ریزی شده‌ای که هدف آن آسان کردن یادگیری در یادگیرندگان است (سیف، ۱۳۸۰).

کاسیو می‌نویسد: در سطح سازمانی آموزش مبدل به ابزاری می‌شود که به واسطه آن تغییرات به جای آن که به صورت انقلابی اعمال شوند، پذیرفته می‌شوند. آموزش، سازمان را به ابزاری مجهز می‌کند که به موجب آن بتواند با تغییرات محیطی سازگار شود. از طریق آموزش نیروها از مهارت‌های ضروری برای استفاده از یک فناوری جدید بهره‌مند می‌شوند و از این رهگذر، سازمان نیز با تغییر محیطی سازگار می‌شود _ به نقل از فتحی و اجارگاه، (۱۳۸۷) در نتیجه وظیفه سازمان‌هاست تا با استفاده از امکانات درون سازمانی و برون سازمانی، مدیران را در فراگیری مهارت‌ها بخصوص بهره‌گیری از مهارت‌های عمومی و تخصصی یاری دهند تا بدین وسیله سازمان بتواند به اهداف خود دست یابد (مالون، ۱۳۸۷)

هدف پژوهش

تعیین و شناسایی محورهای اصلی در نیازهای آموزشی مهارت‌های عمومی کارکنان شهرداری مشهد

سوالات پژوهش

رتبه بندی محورهای آموزش‌های عمومی کارکنان شهرداری مشهد چگونه است؟

آیا این رتبه بندی با اولویت‌های کارکنان در انتخاب عناوین دوره‌های مرتبط با هر محور یکسان است؟

روش تحقیق

در پژوهش حاضر، با توجه به ماهیت موضوع، از روش تحقیق پیمایشی استفاده شده است. با توجه به اهدافی که از انجام این پژوهش مد نظر می باشد و با توجه به روشهای مورد استفاده در آن از نوع پژوهشهای کاربردی - توسعه ای و از نظر نوع ماهیت، توصیفی است، که ثبت و تجزیه و تحلیل شرایط موجود آموزش و بهسازی کارکنان در شرایط عینی و واقعی است تا از این طریق از روابط میان متغیرها و وضعیت موجود شناخت بیشتری به دست آورد و بتواند همکاری لازم را برای اخذ تصمیم بهینه در امر آموزش و بهسازی کارکنان فراهم سازد.

جامعه آماری در پژوهش حاضر

جامعه آماری مطالعه حاضر به دو بخش تقسیم شده است، جامعه بخش اول عبارتند از خبرگان و مدیران شهرداری مرکز که ۹۱ نفر می باشد که اطلاعات اولیه جهت شناسایی محورها و رتبه بندی طی مصاحبه های ساختارنیافته و همچنین با استفاده از پرسشنامه جمع آوری گردید و سپس در بخش دوم پس از تعیین عناوین دوره های ذیل هر محور به طور گسترده از طریق سامانه جامع آموزش منابع انسانی شهرداری مشهد این عناوین دوره ها اطلاع رسانی شده و طی فراخوانی از پرسنل سازمان های شهرداری خواسته شد که عنوان دوره مرتبط با هر محور را برحسب ترجیح خود انتخاب کنند.

ابزار جمع آوری اطلاعات

گردآوری اطلاعات در روش پیمایش مرحله ای بسیار مهم است که آزمودن فرضیه ها بر اساس دقت گردآوری اطلاعات امکان پذیر است. قبل از گردآوری داده ها، پاسخ به سوالات زیر می تواند راهگشا باشد. با توجه به اهداف پژوهش بهترین راه برای جمع آوری اطلاعات استفاده از پرسش نامه تشخیص داده شد.

برای گردآوری اطلاعات از تکنیک دلفی استفاده شده است. با توجه به فاصله ای بودن مقیاس، پرسشنامه بر اساس مقیاس درجه بندی لیکرت طراحی شده است. در این پژوهش از اعتبار یا روایی صوری استفاده شده است بدین صورت که جهت تعیین روایی پرسشنامه از نظر اساتید و صاحب نظران استفاده گردیده و پایایی آن با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۵۳ بوده است. جهت گردآوری اطلاعات ابتدا بررسی هایی که در ادبیات نظری و تحقیقات پیشین سازمانی، بررسی تحقیقات مشابه در بررسی چالشها و دغدغه های روز، افراد و سازمان، الگو برداری از سازمان های پیش رو و مطالعه موردی سازمان های دیگر، صورت گرفته شد، عواملی شناسایی می گردد و برای انجام آن غالباً با تعیین افرادی که نماینده و معرف گروه مورد بررسی اند (خبرگان) و طرح سوالاتی که باید از آنها پرسیده شود، و طبق روش دلفی، مراحل پرسش و پاسخ از خبرگان انجام گرفت. فن دلفی است که در کتب مختلف به نام های فن دلفی، مطالعه دلفی و رویکرد دلفی نیز شناخته می شود. روش دلفی در دهه ۱۹۵۰ در موسسه رند که اولین اتاق فکر جهان نیز توسط همین مؤسسه تأسیس شد. اساس روش دلفی بر این فرض استوار است که همیشه "دو ذهن بهتر از یک ذهن کار میکند" و لذا باید دیدگاه دیگران به ویژه افراد خبره و کارشناس را نسبت به مسائل جویا شویم (حافظ نیا، ۱۳۹۰).

اجرای روش دلفی

در مرحله اول دلفی در ابتدا مصاحبه ای نیمه ساختار یافته ای با تعدادی از خبرگان تشکیل گردید. هرچند مصاحبه، یکی از ابزارهای مناسب برای گردآوری اطلاعات در روش های کیفی است ولی آگاهی یافتن از دیدگاه ها و ادراکات گروه های مختلف و عموم مردم و بررسی آن ها را ممکن می سازد. نخستین تصمیم در فرآیند مصاحبه، آن است که مصاحبه تا چه میزان باید با ساختار باشد و برای انواع مصاحبه ها پیوستاری وجود دارد که دارای دامنه ای از مصاحبه عمیق و بدون ساختار تا مصاحبه با ساختار است. پژوهشگران کیفی عموماً مصاحبه های بدون ساختار یا نیمه ساختار یافته را بکار می برند زیرا مصاحبه با ساختار غیر قابل انعطاف است، در حالی که انعطاف پذیری در پژوهش کیفی از ارزش بسزایی برخوردار است. از آنجا که هدف اصلی پژوهش شناسایی نیازهای عمومی آموزشی کارکنان، و رویکرد ترکیبی در روش تحقیق آن به کار رفته است. در واقع به منظور تبیین و شناسایی محورهای اصلی نیازهای آموزشی کارکنان، مطالعه و مرور دوره های عمومی شناسایی شده قبلی در مطالعات داخلی و خارجی و دوره های عمومی بکار گرفته شده در سایر ارگان ها صورت گرفت و در بخش دوم، محورهای شناسایی شده در بخش اول، با رویکرد کمی و با استفاده از روش ها و تکنیک های آماری مورد ارزیابی قرار گرفته است.

در مرحله دوم محورهای اولیه احصاء شده از مرحله اول در پرسشنامه ی دیگری جانمایی شده و در اختیار گروه خبرگان قرار گرفت. در واقع در مرحله دوم طرح دلفی از خبرگان پاسخگو خواسته شد تا نظرات و دیدگاه های خود را در رابطه با محور شناسایی شده در رابطه با تعیین محورهای اصلی تعیین کننده نیازهای آموزشی را اعلام نمایند. بر این اساس انجام روش دلفی، پس از اتمام دور سوم و براساس اتفاق نظر بین دیدگاه ها و نظرات خبرگان پاسخگو پایان یافت. توسط این روش و پس از تأیید عوامل توسط اعضای گروه دلفی و انجام آزمون معنی داری اجماع نظر بین دیدگاه های خبرگان در رابطه با محورها صورت گرفت.

جدول ۱- محورهای استخراج شده در پرسشنامه مرحله اول

ردیف	عنوان محور	منبع
۱	دینی، اعتقادی و دفاع مقدس	پیشنهاد حوزه متولی (حوزه شهرداری)
۲	ایمنی و مدیریت بحران	پیشنهاد حوزه متولی (معاونت برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی، حوزه شهرداری، معاونت خدمات شهری)
۳	سلامت، بهداشت و محیط زیست	کتاب دوره های آموزشی شهرداری و سازمانهای وابسته
۴	مهارت های زندگی و خانواده	تقویم دوره های مرکز آموزش شهر نیویورک (بهار ۲۰۲۰)
۵	فناوری اطلاعات و ارتباطات	تقویم دوره های مرکز آموزش شهر نیویورک (بهار ۲۰۲۰) و پیشنهاد حوزه متولی (معاونت برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی)
۶	بهبود مدیریت	تقویم دوره های مرکز آموزش شهر نیویورک (بهار ۲۰۲۰)
۷	برنامه ریزی و سیستمهای مدیریت	کتاب دوره های آموزشی شهرداری و سازمانهای وابسته
۸	حکمرانی و برنامه ریزی شهری	چشم انداز سازمان و پیشنهاد حوزه های متولی (حوزه شهرداری و معاونت خدمات شهری)
۹	اداری	کتاب دوره های آموزشی شهرداری و سازمانهای وابسته
۱۰	قوانین، مقررات و حقوقی	چشم انداز سازمان
۱۱	خلاقیت، نوآوری و پژوهش	پیشنهاد حوزه متولی (معاونت اقتصادی)

۱۲	دینی، مذهبی و اعتقادی	پیشنهاد حوزه متولی (حوزه شهردار، معاونت برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی)
۱۴	برنامه ریزی و کنترل پروژه	کتاب دوره های آموزشی شهرداری و سازمانهای وابسته
۱۵	مدیریتی	تقویم دوره های مرکز آموزش شهر نیویورک (بهار ۲۰۲۰)
۱۶	منابع انسانی	کتاب دوره های آموزشی شهرداری و سازمانهای وابسته
۱۷	تربیت بدنی	کتاب دوره های آموزشی شهرداری و سازمانهای وابسته
۱۸	فرهنگی و اجتماعی	کتاب دوره های آموزشی شهرداری و سازمانهای وابسته
۱۹	مالی	کتاب دوره های آموزشی شهرداری و سازمانهای وابسته

منبع: یافته های تحقیق

جدول ۲- محورهای نهایی شده

ردیف	عنوان محور	ردیف	عنوان محور
۱	دینی اعتقادی و دفاع مقدس	۱۰	قوانین، مقررات
۲	ایمنی و مدیریت بحران	۱۱	خلاقیت، نوآوری و پژوهش
۳	سلامت، بهداشت و محیط زیست	۱۲	دینی، مذهبی و اعتقادی
۴	مهارت های زندگی و خانواده	۱۳	برنامه ریزی و کنترل پروژه
۵	فناوری اطلاعات و ارتباطات	۱۴	مدیریتی
۶	بهبود مدیریت	۱۵	منابع انسانی
۷	برنامه ریزی و سیستمهای مدیریت	۱۶	تربیت بدنی
۸	حکمرانی و برنامه ریزی شهری	۱۷	فرهنگی و اجتماعی
۹	اداری	۱۸	مالی

منبع: یافته های تحقیق

شرح مرحله سوم و چهارم دلفی

از افراد خواسته شد تا محورهای شناسایی شده را براساس طیف لیکرت رتبه بندی نمایند به عبارتی، کمیت پذیر سازند. سپس در مرحله چهارم از شرکت کنندگان خواسته شد تا پاسخ ها را مجدداً مرور کنند تا در صورت نیاز در نظرات و قضاوت های خود تجدید نظر نمایند و و با در نظر گرفتن میانگین نمرات اهمیت آن ها را درجه بندی نمایند. در این مرحله تغییری در قضاوت های خبرگان در محورها و اولویت های اراده شده ایجاد نشد و در نهایت ۱۱ محور رتبه بندی گردید.

جدول ۳- میانگین حسابی محورهای شناسایی شده توسط خبرگان

ردیف	عنوان محور	میانگین
۱	بهبود مدیریت فردی	۴,۲۰
۲	خلاقیت، نوآوری و پژوهش	۴,۰۰
۳	ایمنی و مدیریت بحران	۳,۸۰
۴	اداری	۳,۵۰
۵	مهارت های زندگی و خانواده	۳,۴۰
۶	فناوری اطلاعات و ارتباطات	۳,۳۰
۷	قوانین، مقررات	۳,۳۰

۳,۳۰	سلامت، بهداشت و محیط زیست	۸
۳,۰۰	برنامه ریزی و سیستمهای مدیریت	۹
۳,۱۰	حکمرانی و برنامه ریزی شهری	۱۰
۲,۸۰	دینی، اعتقادی و دفاع مقدس	۱۱

در گام بعدی پس از طراحی عناوین دوره های مرتبط با هر محور، از طریق سیستم داخلی شهرداری مشهد فراخوان داده شد و از پرسنل خواسته شد تا از بین عناوین دوره های مطرح شده مطابق با احساس نیاز خود در دوره ها ثبت نام کنند. نتایج حاصل از ثبت نام ۳۵۲۹ نفر در دوره ها نشان داد که، براساس نرخ ثبت نام و استقبال پرسنل از عنوان دوره ها، کدام محورها در اولویت قرار دارند. در این مرحله با تجمیع عناوین دوره ها ذیل هر محور، رتبه بندی محورها براساس استقبال پرسنل بدست آمد که در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- اولویت محورها براساس مشارکت پرسنل در دوره های آموزشی

درصد تحقق	تعداد دوره		محور
	تکمیل ظرفیت شده	پیش بینی شده	
۱۰۰	۳۱	۳۱	قوانین و مقررات
۹۱	۶۹	۷۶	بهبود مدیریت
۸۵	۵۱	۶۰	فناوری اطلاعات و شهر هوشمند
۷۲	۴۳	۶۰	برنامه ریزی سیستم های مدیریت
۶۱	۵۴	۸۹	مهارت های زندگی و خانواده
۶۱	۲۰	۳۳	ایمنی و مدیریت بحران
۵۵	۳۵	۶۴	دینی، مذهبی و اعتقادی
۵۳	۲۰	۳۸	خلاقیت، نوآوری و پژوهش
۴۹	۱۹	۳۹	سلامت، بهداشت و محیط زیست
۳۵	۱۳	۳۷	حکمرانی و برنامه ریزی شهری

با توجه به این جدول، مشاهده شده که اولویت پرسنل در شرکت در دوره های طراحی شده ذیل هر محور با اولویت های خبرگان متفاوت است. از این رو، به نظر می رسد بهتر است در طراحی عناوین دوره در سال های بعد از پرسنل با سابقه در هر بخش از شهرداری نیز جهت تعیین محورها و اولویت بندی آن ها نیز استفاده شود. ضمناً شایان ذکر است این اولویت ها براساس نرخ مشارکت و ثبت نام پرسنل در عناوین دوره ها ذیل محورهای شناسایی شده بدست آمده است.

نتایج آزمون فریدمن

در جدول ۵ میانگین و انحراف استاندارد متغیرها ارائه شده است. دامنه میانگین از ۲,۸۶ تا ۴,۱۴ است. مقایسه میانگین محورهای نشان می دهد که بالاترین میانگین (۴,۱۴) متعلق به محور بهبود و پایین ترین میانگین (۲,۸۶) متعلق به محورهای قوانین و مقررات و دینی است.

جدول ۵- شاخص های پراکندگی محورهای آموزشی از دیدگاه خبرگان

شاخص	میانگین	انحراف استاندارد	مینیمم	ماکزیمم
دینی، اعتقادی و دفاع مقدس	۲,۸۶	۰,۹۰۰	۲	۴
ایمنی و مدیریت بحران	۳,۸۶	۱,۲۱۵	۲	۵
سلامت، بهداشت و محیط زیست	۳,۲۹	۱,۱۱۳	۲	۵
مهارت های زندگی و خانواده	۳,۴۳	۱,۳۹۷	۱	۵
فناوری اطلاعات و ارتباطات	۳,۲۹	۱,۱۱۳	۲	۵
بهبود مدیریت فردی	۴,۱۴	۱,۲۱۵	۲	۵
برنامه ریزی و سیستمهای مدیریت	۳,۰۰	۱,۰۰۰	۲	۴
حکمرانی و برنامه ریزی شهری	۳,۱۴	۱,۳۴۵	۱	۵
اداری	۳,۴۳	۱,۵۱۲	۱	۵
قوانین، مقررات	۲,۸۶	۱,۵۷۴	۱	۵
خلاقیت، نوآوری و پژوهش	۴,۰۰	۰,۸۱۶	۳	۵

جدول زیر وضعیت رتبه بندی متغیرها (محورهای آموزش مهارت های عمومی) را نشان می دهد. میانگین رتبه (Mean Rank) هر کدام از ویژگی ها در جدول گزارش شده است. مقایسه میانگین رتبه ها نشان می دهد که بالاترین میانگین رتبه (۷,۸۶) به محور خلاقیت، نوآوری و پژوهش اختصاص دارد و بدین معناست که مهم ترین محور از نظر خبرگان خلاقیت و نوآوری و پژوهش برای کارکنان است. بعد از محور فوق، مهم ترین محورها به ترتیب شامل بهبود مدیریت فردی، ایمنی و مدیریت بحران، مهارت های زندگی و خانواده، اداری، سلامت، بهداشت و محیط زیست، فناوری اطلاعات و ارتباطات، حکمرانی و برنامه ریزی شهری، قوانین و مقررات، برنامه ریزی و سیستمهای مدیریت، دینی، اعتقادی و دفاع مقدس می شود. لازم به ذکر است که میانگین رتبه با میانگین حسابی تفاوت دارد و نحوه محاسبه این دو میانگین متفاوت است.

جدول ۶- میانگین رتبه های بدست آمده از آزمون فریدمن

شاخص	Mean Rank
دینی، اعتقادی و دفاع مقدس	۴,۷۱
ایمنی و مدیریت بحران	۶,۹۳
سلامت، بهداشت و محیط زیست	۵,۷۹
مهارت های زندگی و خانواده	۶,۲۹
فناوری اطلاعات و ارتباطات	۵,۵۰
بهبود مدیریت فردی	۷,۶۴
برنامه ریزی و سیستمهای مدیریت	۵,۰۰
حکمرانی و برنامه ریزی شهری	۵,۲۹

۵,۹۳	اداری
۵,۰۷	قوانین، مقررات
۷,۸۶	خلاقیت، نوآوری و پژوهش

جدول زیر مهم ترین جدول آزمون فریدمن است، که قبل از تفسیر جداول دیگر نخست باید نتایج این جدول را ارزیابی کرد و در صورت معنی دار بودن آزمون فریدمن، به تفسیر نتایج جداول توصیفی و میانگین رتبه پردازیم. این جدول معنی داری آماری را نشان می دهد. مقدار مجذور کای به دست آمده برابر با ۸,۱۱۵ است که در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ قرار دارد معنی دار بودن آزمون فریدمن بدین معناست که رتبه بندی ویژگی‌های محورها بامعناست و خبرگان رتبه بندی های متفاوتی از محورها ارائه کرده اند .

از آزمون فریدمن برای رتبه بندی محورهای آموزشی برای مهارت های عمومی کارکنان استفاده شد. آزمون فریدمن نشان داد که اهمیت و رتبه ویژگی های مطرح شده در مورد محورهای مورد نیاز آموزشی با یکدیگر متفاوت است. $df = 10$ ، $df = 8,115$ = مجذور کای و در سطح خطای ۰,۰۵ مقدار معناداری برابر ۰,۶۱۸ می باشد بنابراین بین محورهای شناسایی شده تفاوت معناداری وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

همزمان با پیشرفت در حوزه های علم و تکنولوژی و سیستم های صنعتی و اجتماعی، اهمیت نیروی انسانی برای سازمان ها و صنایع اهمیت فزاینده ای یافته است. در طراحی برنامه های آموزش حرفه ای کارکنان، جهت گیری های استراتژیک این برنامه ها با برنامه های مدیریت منابع انسانی ضامن اثربخشی و کارایی آموزش های سازمانی است. انجام نیازسنجی دقیق قبل از طراحی و ارائه آموزش به تعیین اهداف مناسب برای آموزش کمک می کند و اطمینان حاصل می کند که افراد آماده مشارکت هستند (آگیواینس و کارایگر، ۲۰۰۹).

اهمیت آموزش های حرفه ای در بهبود اثربخشی سازمانی منجر به این شده است که سازمان ها در تدوین و طراحی برنامه های آموزشی برنامه ریزی دقیقی داشته باشند. بسیاری از مطالعات حمایت از مزایای آموزش سازمانها را به طور کلی جمع آوری کرده اند. این مزایا شامل بهبود عملکرد سازمانی (مثل سودآوری، اثربخشی، بهره وری، درآمد عملیاتی برای هر کارمند) و همچنین سایر نتایج مربوط به طور مستقیم (مانند کاهش هزینه ها ، بهبود کیفیت و کمیت) یا غیر مستقیم (از قبیل بازگرداندن کارکنان، اعتبار مجدد سازمان) (آگیواینس و کارایگر، ۲۰۰۹). از این رو توجه به نیازسنجی آموزشی و آموزش در سازمان شهرداری مشهد مورد توجه قرار گرفت. اولین گام اجرایی آموزش، نیازسنجی است. این پژوهش با توجه به نظر خبرگان و مدیران شهرداری مشهد صورت گرفته است. و اطلاعات مورد نیاز جهت تعیین محورهای آموزشی از خبرگان دریافت شد، سپس براساس محورهای شناسایی شده ، عناوین دوره های مورد نیاز تعیین و پس از فراخوان و ثبت نام کارکنان در دوره ها مشخص گردید که کدام محورها مورد استقبال بیشتری قرار گرفته است.

نتایج این مطالعه نشان داد از نظر خبرگان و مدیران در شهرداری مشهد، محورهای اولویت دار عبارتند از دوره های مرتبط با خلاقیت و نوآوری و بهبود مدیریت فردی ، با توجه به میانگین بدست آمده برای این محور قابل توجه است که عوامل

فردی و آموزش های مرتبط با هر فرد در حوزه های مهارت های عمومی در انجام اثربخش کار بیشترین اثر را داشته باشند. البته با نگاهی دقیق به منابع آموزشی و مطالعات صورت گرفته در سازمان های مشابه، مشاهده می شود که توجه به خلاقیت و نوآوری و مهارت های فردی از مهم ترین عوامل اثر گذار بر توانمندسازی پرسنل است. همچنین با توجه به این که در این پژوهش تاکید بر شناسایی و رتبه بندی نیازهای آموزشی در حوزه مهارت های عمومی کارکنان داشته است و کمتر مطالعه ای صرفاً نگاه علمی به این بحث داشته اند، اغلب مطالعات به بحث نیاز آموزشی بخصوص تخصصی تاکید داشته اند، با این وجود در شناسایی محورهای شباهت هایی با سایر مطالعات وجود دارد، از جمله در تحقیق رضایی میر قاندر و همکاران (۱۳۹۶) در نیازسنجی نیازهای آموزشی کارکنان دانشگاه محورهای خلاقیت و نوآوری به عنوان محور مختص آموزش شناسایی گردید، در مطالعه رحیمیان و طباطبایی مزدآبادی (۱۳۹۳)، به تحلیل شکاف بین مهارت های عمومی و تخصصی کارکنان مالی و اقتصادی شهرداری تهران پرداختند آن ها به این نتیجه رسیده اند که بین وضعیت مطلوب و موجود نیازهای آموزشی کارکنان این بخش ها تفاوت معناداری وجود دارد، که در بخش مهارت های عمومی عبارتند از آمار، آیین نگارش و ارتباطات، مدیریت و برنامه ریزی رایانه. همچنین قراگوزلو، سعدمحمدی، قزاگوزلو (۱۳۹۳) به شناسایی نیازهای فردی و عمومی آموزشی و اولویت بندی آنها در میان اساتید دانشگاه علمی - کاربردی پرداخته اند. که نتایج این مطالعه نشان داد که مهارتهای فردی اساتید دانشگاه شامل مهارتهای تدریس و مهارتهای ارتباطی است و مهارتهای عمومی اساتید شامل مهارتهای زبان انگلیسی، مهارتهای رایانه و فناوری اطلاعات و مهارتهای روش تحقیق است که از دیدگاه دانشجویان و مدرسین می باشد. لذا با توجه به نتایج این مطالعه می توان به این نتیجه رسید انجام پژوهش هایی در خصوص شناسایی مهارت های عمومی می تواند در ارتقا عملکرد کارکنان و بکار بست توانایی های و شایستگی های تخصصی موثر باشد.

پیشنهادات کاربردی

از مدل های مناسب مختلف در بحث نیازسنجی استفاده گردد تا پروسه تعیین نیازها و مفاد آموزشی نظام مند و سیستماتیک باشد.

پیشنهاد می شود اهداف دوره های آموزشی بیشتر جنبه کاربردی داشته باشند و مباحث تئوریک تا حد امکان کمتر استفاده شوند؛ زیرا اغلب با توجه به شرایط شغلی و همچنین با توجه به ماهیت آموزش ها، بهتر است محتوایی به آنها ارائه گردد که جنبه های عملی و کاربردی بیشتری داشته باشد.

آسیب شناسی از آموزش های ارائه شده در دوره های مختلف انجام گردد از نظر محتوا، عناوین دوره ها، ساعات و زمان برگزاری و روش تدریس اساتید تا موضوعاتی چون میزان کاربردی بودن محتوای هر دوره، قابل فهم بودن و جذابیت عناوین طراحی مناسب آموزشی و روش های مناسب اجرای دوره و مواردی از این قبیل در دوره های بعدی مدیریت آموزش موارد لازم را لحاظ نموده و با تاکید در مدیریت محتوا، کارکنان حداکثر استفاده را از آموزش ها داشته باشند.

پیشنهاد می شود برای غنابخشی آموزش، طراحی و اجرای برنامه های آموزشی با هدف دانش افزایی و مهارت زایی در زمینه های گوناگون آموزش خلاقیت و نوآوری، حل مسئله و ... و دعوت از صاحبان با تجربه و ماهر به ارائه آموزش های

علمی و کاربردی، ضمن ایجاد تشریک مساعی بین شهرداری و دانشگاه در حوزه آموزش به ارتقای کیفیت آموزش، پرداخته شود.

منابع

- ابطحی، سیدحسین (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی سرمایه های انسانی. تهران: کتاب مؤسسه فرهنگی.
- جزنی، نسرین (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی، نشر نی، چاپ سوم.
- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۹۰). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، محمدرضا حافظ نیا، نشر سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- خدایاری، مینا؛ حسینی نسب، سید داوود؛ یاری، جهانگیر (۱۳۹۳). فصلنامه آموزش و ارزشیابی، نیازسنجی آموزشی کارکنان، خدمات آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز در سال ۹۰-۹۱، سال هفتم، شماره ۲۵، ۱۳-۲۸.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
- سیف، علی اکبر (۱۳۹۳). روان شناسی پرورشی، روانشناسی یادگیری و آموزش. تهران: انتشارات دوران.
- عباسپور، عباس (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، انتشارات سمت، چاپ دوم.
- فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۹۶). نیازسنجی در آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان ها (چاپ اول) تهران: ایران زمین.
- فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۸۳). نیازسنجی در برنامه ریزی آموزشی و درسی، تهران: انتشارات آبیژ.
- فتحی واجارگاه، کوروش؛ خراسانی، اباصلت؛ دوستی، هومن. زمستان (۱۳۹۱). نیازسنجی و تحلیل شکاف آموزشی کارکنان یک شرکت بیمه و تدوین نیازهای آموزشی آنها بر اساس مدل استاندارد مهارت. پژوهشنامه بیمه، شماره ۴، ۶۹-۵.
- مالون، ساموئل (۱۳۸۷). مهارت های موفقیت برای مدیران (سعید خرفانی، علیرضا شاهرخی). تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- معین، محمد (۱۳۷۵). فرهنگ معین، تهران: انتشارات امیر کبیر، چاپ نهم.
- نظامی، فرهاد؛ رحمتی، داریوش؛ حبیبی، صفر (۱۳۹۴). بررسی نیازهای آموزشی فردی و سازمانی مدیران مورد مطالعه: کارکنان بازرسی کل ناچ، نشریه نظارت و بازرسی، شماره ۳۴.

Abtahi, H. Training and upgrading of human resources. Tehran: Institute for Studies and Planning of the Organization for the Development and Refurbishment of Industries; ۱۹۹۰. [in Persian]

Aguinis, Herman; Kraiger, Kurt. (۲۰۰۹). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society, The Annual Review of Psychology is online at psych.annualreviews.org, Annu. Rev. Psychol. ۶۰: ۷۴-۸۱.

Armstrong, Michael(۲۰۱۰) Armstrongs essential human resource management practice; London : Kogan page.

Denby, s(۲۰۱۰). The importance of training need analysis Industrial and commercial training, ۴۲(۳), ۱۴۷-۱۵۰

Govil, S. K. ,& Usha, K. (۲۰۱۴). The Importance of Training in an Organization.Advances in Management,

Grant, J. (۲۰۰۲). Learning needs assessment: assessing the need. Bmj, ۳۲۴(۷۳۳۰), ۱۵۶-۱۵۹

Mazhisham, Hidayat, Panji; Khalid, Yusuf, Muhammad; Nik Nazli, Nisa Nik Nadian; Manap. IDENTIFICATION OF TRAINING NEEDS .Ranita . Mohamad Hussain, Husna ,Nur. (۲۰۱۸) ASSESSMENT IN ORGANIZATIONAL CONTEXT, International Journal of Modern Trends in Social Sciences Eissn: Journal website: ijmtss.com, ۱(۰), ۲۶۰۰-۸۷۷۷

MILLER, J.A. and OSINSKI, D.M., ۲۰۰۲. Training needs assessment. White Paper edn. USA: Society For Human Resource Management (SHRM)

Miller, J.A. SPHR and Osinski, D.M. SPHR (۱۹۹۶), Members of the SHRM Training and Development Committee Grant, J. (۲۰۰۲). Learning needs assessment: assessing the need. Bmj, ۳۲۴(۷۳۳۰), ۱۵۶-۱۵۹

Muma, Michael, Iravo, Amuhaya ; Omondi, Mary. (۲۰۱۴).Effect of Training Needs Assessment on Employee Commitment in Public Universities: A Case Study of Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, ۴(۹).

Steward, Greg & Brown, Kenneth G (۲۰۰۹); human resource management: Linking strategy to practice;. United states of America: John wiley &sons,I.

Suarez, T.M(۱۹۹۶) need assessment.In: encyclopedia of teaching oxford: pergamon press

Witkin HA, Donald R, Philip K, Oltman DK.(۲۰۰۳) Exletnsion Education Educators assessment of Technology programs: Current status. Journal of Personality and Social Psychology , ۳۷(۷):۱۱۲۷-۱۱۴۰

-Woodall, Jean and Winstantly, Diana (۱۹۹۸). Management Development, Strategy and Practice, Blackwell

Zadegan A, Turkzadeh SM. Educational Needs Assessment in Organizations; Tehran: Publishing Company, First Printing; ۲۰۰۱. [in Persian]